



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

GESTÃO ESCOLAR: AÇÃO PARTICIPATIVA PARA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Rita Marta Ferreira

**Fortaleza, CE, Brasil
2011**

GESTÃO ESCOLAR: AÇÃO PARTICIPATIVA PARA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

por

Rita Marta Ferreira

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de

Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof. Ms. Oséias Santos de Oliveira.

Fortaleza, CE, Brasil

2011

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR: AÇÃO PARTICIPATIVA PARA MELHORIA
DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

elaborada por

Rita Marta Ferreira

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Oséias Santos de Oliveira, Ms. (UFSM)

(Presidente/Orientador)

Reinoldo Marquezan, Dr. (UFSM)

Neila Pedrotti Drabach, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 17 de setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria-UFSM e ao pólo EAD de Fortaleza e a por dar-me a oportunidade de participar desta formação.

As tutoras do pólo Fortaleza Eliane Lobo e Selma Bessa pela insistência no cumprimento dos prazos para envio das atividades.

Ao professor Quadros pela orientação nos passos a serem realizados para desenvolver a pesquisa, através da disciplina Enfoque da Pesquisa.

A tutora Silvia Guareschi Schwaab pela ajuda nos ajustes de cada etapa do trabalho monográfico.

A minha amiga Priscila pelas orientações para formatação do texto.

E em especial ao orientador o professor Oséias Santos de Oliveira em disponibilizar seu tempo para correção do trabalho e pela paciência em realizar tantas leituras muitas vezes sem nexos, mas sempre achando o “fio da meada” e conduzindo ao caminho correto.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR: AÇÃO PARTICIPATIVA PARA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

AUTORA: RITA MARTA FERREIRA

ORIENTADOR: Prof. Ms. OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA.

Fortaleza/CE, 17 de Setembro de 2011.

O presente trabalho propõe explicitar através de uma pesquisa de natureza qualitativa, quais os caminhos a percorrer na busca de uma gestão democrática participativa para a melhoria da qualidade da aprendizagem dos estudantes. O espaço escolhido para investigação foi uma escola municipal localizada no município de Fortaleza/CE. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica para definir alguns conceitos acerca de temas considerados fundamentais para efetivação de uma gestão democrática e, nesse percurso, procurou-se conhecer os mecanismos legais que servem de base para democratização dos sistemas de ensino, dentre eles a Constituição Federal/1988 quando se refere à gestão democrática da educação e a LDB nº9.394/1996, especialmente os artigos que se referem à autonomia da escola e o envolvimento da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as ações desenvolvidas na escola. A busca da definição de uma gestão democrática nos levou a conhecer os conceitos de gestão democrática e quais mecanismos são referências para efetivação dessa democracia, qual o papel da gestão escolar que pretende ser democrática, quais instrumentais pode garantir essa consolidação e quem serão os responsáveis. Quem e como envolver todos os integrantes da instituição transformando-o em um espaço participativo? Esta reflexão nos levou a conhecer o papel dos órgãos colegiados, em especial o Conselho Escolar, que tem a função juntamente com toda comunidade escolar e local, de elaborar o Projeto Político-Pedagógico, instrumento norteador da gestão democrática. Com base nessas informações iniciou-se a coleta de dados sobre o trabalho realizado na escola voltado à participação da comunidade nas decisões que envolvem a aprendizagem dos estudantes. Para tanto foram utilizados dois instrumentais: a entrevista e o questionário - aplicados com os membros do Conselho Escolar e representantes da comunidade escolar - bem como a análise de documentos balizadores da organização administrativa, construídos pela escola. A investigação despertou algumas reflexões acerca da necessidade do envolvimento da comunidade local nas decisões da escola e também a dificuldade em promover a participação e a divisão de responsabilidades, tanto por parte da gestão quanto da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Conselho Escolar; Participação

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

SCHOOL MANAGEMENT: PARTICIPATORY ACTION TO IMPROVE THE QUALITY OF EDUCATION

AUTHOR: Rita Marta Ferreira

ADVISER: Prof. Ms. OSÉIAS SANTOS DE OLIVEIRA.

Fortaleza/CE, 17 de setembro de 2011.

This paper proposes to explain, through a qualitative research, which ways to go in search of a democratic participatory management to improve the quality of student learning. The area chosen for investigation was a public school located in Fortaleza/CE. For both a bibliographic research was performed to define some concepts about topics considered essential for effective democratic management, in this way, we tried to understand the legal mechanisms that underpin democratization of education systems, including the Federal Constitution/1988 when referring to the democratic management of education and LDB 9394/96, especially items that relate to school autonomy and community involvement in school and local decisions that involve the action taken at school. Searching for the definition of a democratic management led us to understand the concepts of democratic management and mechanisms which are references for the execution of this democracy, the role of school management that aims to be democratic, what instruments can guarantee this consolidation and who will be responsible. Who and how to involve all members of the institution turning it into a participatory space? This discussion led us to understand the role of collegiate bodies, especially the School Board, which has the function along with all school and local community, to prepare the Political-Pedagogical Project guiding instrument of democratic management. Based on this information began collecting information on the work done back in school community participation in decisions involving students' learning, for it was used two instruments the interview and questionnaire, applied to the School Board members and representatives of the school community and guide for the analysis of administrative documents, built by the school. Research in sparked some reflections about the need for local community involvement in school decisions and also the difficulty in promoting the participation and shared responsibility by both management and the school community.

Key words: Democratic Management, School Board, Participation

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAIC	Programa de Alfabetização na Idade Certa
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Educação do Estado do Ceará
SME	Secretaria Municipal de Educação
SPAECE/ALFA	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	07
INTRUDUÇÃO.....	09
CAPÍTULO1- EDUCAÇÃO PÚBLICA E O ENFOQUE DA GESTÃO PARTICIPATIVA: REVISANDO CONCEITOS.....	10
1.1 Educação pública e gestão participativa.....	10
1.2 O debate em torno da proposta legal: a LDB nº9394/96 e a ampliação do espaço participativo no âmbito educacional	13
1.3 O que é participação e como se faz? O envolvimento da comunidade no processo de pensar a escola pública.....	14
CAPÍTULO 2- A IMPORTÂNCIA DOS CONSELHOS ESCOLARES NA PROPOSTA DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA.....	19
2.1 O Conselho Escolar: suas atribuições, demandas e formas de envolvimento.....	20
2.2 O papel do gestor escolar no fortalecimento da gestão democrática.....	24
2.3 O Conselho Escolar e a construção do projeto político pedagógico.....	26
CAPÍTULO 3 – PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO ESCOLAR: PERSPECTIVA DOS SUJEITOS INTEGRANTES DESTE ÓRGÃO COLEGIADO	29
3.1 Metodologia.....	30
3.1.1 A coleta de dados	31
3.1.2 A análise de dados.....	31
A. O Projeto Político Pedagógico.....	33
B. O Regimento Escolar.....	36
C. O Estatuto do Conselho Escolar.....	37
3.2 Resultado dos questionários aplicados aos representante dos segmentos da comunidade escolar.....	38
3.3 Resultado das entrevistas.....	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	50
ANEXOS	51

INTRODUÇÃO

Buscar conhecer meios voltados à melhoria social expressa uma inquietação que move as pessoas envolvidas no contexto contemporâneo em diferentes locais, e que se mostram responsáveis, direta ou indiretamente, por essa mudança. Na educação, muitos movimentos sociais ao longo da história de nosso país, vêm agregando forças e intenções em torno de uma educação para todos e de qualidade. Dentre eles, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, órgão que congrega entidades acadêmicas, comunitárias e sindicais que atuam na busca do direito e a melhoria da educação desde 1989.

O Plano Nacional de Educação – PNE, que se encontra em processo de reelaboração no contexto das atuais políticas públicas educacionais, firmando metas e estratégias para o próximo decênio, apresenta uma proposta à educação nacional e destaca entre seus objetivos principais a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis. Podemos compreender, neste sentido, que a garantia da permanência do aluno na escola apresenta um quadro com melhores condições enquanto que a qualidade da aprendizagem não se configura como satisfatória, como tem sido mostrada nas avaliações realizadas, em especial nos dados revelados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) criado em 2007. Diante deste cenário, necessitamos conhecer mecanismos e formas de participar mais efetivamente de ações educacionais que possam promover a melhoria da qualidade da educação.

O envolvimento de todos pode ocorrer através da participação em órgãos colegiados, dentre eles o Conselho Escolar. Por conseguinte, conhecer a função e a forma de atuação deste órgão torna-se um imperativo para uma maior participação da comunidade escolar, bem como o desenvolvimento de mecanismos para o avanço de uma gestão democrática e participativa.

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho monográfico se pauta por uma investigação centrada em uma abordagem metodológica de estudo de caso, que,

segundo explica VIÉGAS (2007), possibilita um contato direto com a realidade pesquisada, permitindo ao pesquisador uma compreensão mais profunda das ações que ali acontecem, tornando visíveis as ações até então imperceptíveis.

A instituição educacional pesquisada pertence ao Sistema Municipal de Ensino do Município de Fortaleza. Situada em um bairro com altos índices de violência social e famílias com pouca escolaridade e baixa renda familiar, muitas delas sobrevivem apenas com benefícios sociais do governo. No local onde está inserida, não há escolas suficientes para atender a toda demanda existente. Os alunos que são remanejados da escola ou não encontram mais vagas na mesma, necessitam utilizar o transporte escolar para o deslocamento à escola mais próxima. A escola pesquisada atende cerca de 900 alunos distribuídos nos três turnos. A escolha desta instituição de ensino se deu pelo fato da mesma ter constituído, desde a sua fundação em 2004, o Conselho Escolar bem como a facilidade apresentada para realizar as atividades de campo da investigação.

O problema da pesquisa deteve-se na seguinte questão: qual a atuação do Conselho Escolar junto à gestão, como colaborador na melhoria da aprendizagem dos alunos e nas possíveis intervenções voltadas ao envolvimento participativo dos segmentos por ele representados? Para tanto, analisou-se o envolvimento deste órgão colegiado como participante nas decisões administrativas e pedagógicas, a participação da comunidade escolar nas decisões, os direcionamentos do grupo gestor nas deliberações coletivas e a interação entre o grupo gestor e o Conselho Escolar.

Para responder o problema levantado, a presente pesquisa se inicia com a revisão bibliográfica no primeiro capítulo, com a legislação que direciona a educação pública em sua vertente de gerenciamento democrático participativo. No segundo capítulo, o enfoque se pauta na função do Conselho Escolar no tocante à participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, na gestão das ações pedagógico-administrativa da escola. O terceiro capítulo apresenta o resultado da investigação realizada no espaço escolar e a análise dos dados colhidos confrontando-os com as orientações explicitadas na legislação nacional.

CAPÍTULO 1- EDUCAÇÃO PÚBLICA E O ENFOQUE DA GESTÃO PARTICIPATIVA: REVISANDO CONCEITOS

Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação reflexão (FREIRE, 1987, p.78).

Um dos maiores desafios da democracia brasileira e de países com regime político democrático consiste em desenvolver um sistema político que promova a representação efetiva e a participação de seus cidadãos com confiança e cooperação. Estas são atitudes, que em tese, podem fortalecer as instituições públicas e também as organizações sociais, que favorecem a competência cívica e a eficiência nas decisões políticas. Para tanto será necessário que o cidadão tenha consciência e conhecimento de como deve ocorrer uma verdadeira participação.

1.1 Educação Pública e Gestão participativa

A busca da consolidação da participação efetiva do cidadão nas decisões e na implantação de medidas que promovam o bem estar social é um desejo de organizações não governamentais e de cidadãos conscientes que lutam em defesa de uma democracia participativa, tendo como bandeira a garantia de escola para todos como prática social, constituindo direito social do indivíduo. Com essas mobilizações, pressões são exercidas e algumas políticas públicas são criadas com tal finalidade, porém ainda longe da universalização e qualidade esperada. Dentre as conquistas vale destacar as leis que garantem o acesso à escola, medidas que promoveram um grande acréscimo no número de crianças matriculadas, mas a permanência com sucesso, ainda é preocupante. E na busca da qualidade da educação ainda nos cabe reivindicar medidas através de políticas públicas especificamente voltadas para melhoria na qualidade da aprendizagem dos estudantes. Nós, profissionais da educação podemos estimular e incentivar colegas, pais e alunos no sentido de desenvolver uma consciência crítica, instrumentando-os de forma a reivindicar e cobrar medidas eficazes.

Dentre os espaços sociais de formação cidadã a escola é o local em que se vivenciam ações de formação no exercício da cidadania. A implantação de leis

específicas para esse fim, além de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões comuns, também favorece o despertar para uma maior participação social. Cabe, portanto, à comunidade escolar fazer valer direitos já adquiridos, participando da construção de uma educação para todos e de qualidade.

1.2O debate em torno da proposta legal: a LDB nº 9.394/96 e a ampliação do espaço participativo no âmbito educacional.

Conhecer e entender instrumentos legais que garantam educação formal a todos os brasileiros, bem como a colaboração da sociedade e da família na promoção e incentivo desta, pode favorecer e estimular a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógico-administrativas. Ter conhecimento de seus direitos e deveres indica o primeiro passo para que seja implementado em diversas instâncias educacionais, uma gestão pública democrática participativa.

Entre os princípios básicos que regem nosso país, a Constituição Federal Brasileira de 1988, nossa Carta Magna, apresenta os artigos 205 e 206, dedicados à educação. O primeiro afirma que a educação é direito de todos, dever do Estado e da família, afirma também que esta será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. O art. 206 em complemento ao anterior define princípios para nortear esse direito, dentre eles ressalta a necessidade da gestão democrática do ensino público como uma das garantias da efetivação da educação participativa (BRASIL, 1988). Desta lei maior surgem outras específicas para cada demanda social, na área da educação é sancionada em 20 de dezembro de 1996 a Lei de Diretrizes e Base da Educação – LDB n. 9.394/96.

A LDB é um instrumento democrático que propõe diretrizes em âmbito nacional para uma educação com equidade para os brasileiros, traz em seu texto a garantia de uma educação para todos e propõe a participação da comunidade escolar como instrumento na promoção da democratização da gestão escolar.

As orientações legais são expressas, como por exemplo, no artigo 13º da LDB, quando esta recomenda aos docentes a participação na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino e a colaboração nas atividades de

articulação da escola com as famílias e a comunidade. Observa-se no texto da lei que os professores têm uma função que vai além do trabalho de sala de aula, pois sua participação se faz necessária nas diversas atividades da escola. O artigo. 14º assegura que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Percebe-se no contexto da lei educacional brasileira que gestão democrática pode ser entendida como a garantia da criação de mecanismos e espaços para a participação coletiva, o partilhar de responsabilidades e a descentralização das ações educacionais. Orienta também que:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, art. 15).

Essas garantias legais buscam fortalecer as escolas públicas para efetivação de uma gestão democrática, onde a comunidade escolar gradativamente irá conquistar sua autonomia, tanto na gestão de recurso, quanto no direcionamento de ações específicas que atendam as peculiaridades locais. Começa aí o exercício democrático, que é envolver toda comunidade na busca de uma gestão democrática e participativa.

1.3O que é participação e como se faz? O envolvimento da comunidade no processo de pensar a escola pública.

A participação do cidadão nas decisões coletiva requer envolvimento e responsabilidades. Apesar da contundente desigualdade social é necessário que cada cidadão esteja engajado na tentativa de minimizar tais desajustes. O espaço

escolar se insere como um lugar propício a esta dinâmica de aproximação de sujeitos que, com objetivos comuns, buscarão a construção social mais crítica e reflexiva.

Diante desse contexto se faz necessário ter clareza do papel social dos cidadãos e qual a forma de participação destes, nas decisões políticas. Marshall (1967) *apud* Amorim (2007, p. 367), define como cidadania “a participação integral do indivíduo na comunidade política”, essa participação pressupõe a reprodução do povo no poder político com acesso ao bem-estar-material e poder de decisão.

Para que essa participação aconteça incluem-se três direitos básicos do cidadão assim definidos: a) civis que asseguram as liberdades individuais; b) políticos que garante sua participação no exercício do poder político; c) sociais que asseguram o acesso ao bem-estar material. Esses direitos atuam como uma cascata, pois tendo liberdade, o cidadão lutaria por direitos políticos e, conseqüentemente, pela garantia de qualidade de vida. Para Marshall a garantia de liberdade relação (AMORIM, 2007).

Contudo, ainda que o cidadão tenha garantia de conquista política, ou seja, liberdade para organizar-se, expressar suas opiniões e interesses, falta-lhe condições favoráveis que estimulem a participação política. Mesmo com garantias constitucionais, os cidadãos brasileiros ainda não possuem condições necessárias que favoreçam um maior envolvimento para que o cidadão assuma compromissos e responsabilidades nas decisões de interesse coletivo.

No Brasil, as garantias da lei estão atreladas a incorporação dos direitos civis e políticos, ocorridas com maior amplitude durante o Governo Vargas (1930 a 1945), o que é classificado pela autora de cidadania reguladora, ou seja, os direitos trabalhistas e sociais aplicavam-se apenas aos trabalhadores, em contra partida negava-se direitos civis e políticos. De modo geral, atualmente o povo entende por participação livre, autônoma e direitos civis e políticos apenas o aspecto eleitoral, direito a escolher seu representante, como sendo este a efetivação do direito participativo (AMORIM, 2007).

Nesta perspectiva, o fortalecimento das instituições e das organizações sociais ocorre através da participação dos cidadãos e a garantia de direitos políticos e sociais só se efetiva com a participação ativa nos processos políticos, sociais e comunitários influenciando decisões e observando os desejos coletivos.

Na década de 1960, surgem no Brasil os movimentos estudantis e comunitários que passam a exercer pressões políticas com o propósito de participar das decisões governamentais e implantar, através dessa participação, direitos constitucionais. Esta perspectiva se consolida pelo período ditatorial, marcado essencialmente pela repressão e cerceamento das liberdades individuais e coletivas. O envolvimento do cidadão de acordo com Patemam (1999) torna-os mais capacitados para integrar novos movimentos de reivindicações conscientes. Macpherson (1979), também compartilha desse pensamento e acrescenta a necessidade de uma mudança na consciência do povo para que questões de relevância coletiva sejam efetivadas com maior participação (AMORIM 2007).

O declínio da participação política nas sociedades ocidentais, na visão de Amorim (2007) ocorre em função de transformações globais e estruturais e dos conceitos de valores e essa mudança não ameaça as decisões políticas, pois sistemas que experimentaram valores pós-materialistas priorizaram questões de relevância social como preservação do meio ambiente e movimentos referentes a direitos feministas são fatores que dificultam a estabilidade do regime democrático é a desconfiança por parte da população em relação ao desempenho das instituições políticas através das constantes denúncias de corrupção, a má qualidade dos serviços e o pouco desempenho governamental, que causam a desigualdade, a pobreza e a exclusão social. Esses percalços causaram nos países latino-americanos uma crescente politização dos movimentos sociais e o surgimento de novos estilos de gestão com o propósito de superar velhas “práticas clientelistas pautadas em relações verticais, assimétricas e hierárquicas, responsáveis pela fragmentação política” (AMORIM, 2007, p. 371). Surgem, através desses movimentos, os órgãos colegiados como os conselhos gestores municipais que são responsáveis pela descentralização política-decisória na formulação de políticas públicas.

O contexto para uma abordagem do tema em questão, segundo Sanchez (2004) perpassa por observações de mudanças sociais, essas observações foram realizadas por ele numa perspectiva européia e espanhola nas últimas décadas. Constatando em suas observações que é através do desajuste das instituições e das mudanças políticas e culturais que essas situações favorecem a desconfiança dos cidadãos nas instituições da democracia representativa, essa situação, segundo o autor, provoca na sociedade atitude de individualismo apatia política e abstencionismo eleitoral por parte de uma parcela considerável dos cidadãos, causando o enfraquecimento de instituições públicas, descrença política tornando essas representações incapazes de dar respostas a novas demandas e conflitos emergentes.

Diante desse quadro se poderia afirmar que estaríamos vivenciando um processo irreversível de transformação de uma cidadania despreocupada, desmotivada e desconfiada em participar politicamente de temas que envolvem questões de interesses sociais. Em meio a todo esse caos surge uma nova cidadania, mais informada e reflexiva que reivindica mais espaços nas decisões políticas de interesse coletivo, fugindo assim de velhas práticas hierárquicas de participação, essas organizações apartidárias exercem, com força local, pois estão mais próximas das instituições governamentais.

As desigualdades sociais e a insustentabilidade ambiental e suas forças mantenedoras colocam em confronto a democracia representativa e a democracia participativa. Esse conjunto forma o eixo central das definições sobre democracia, muitas questões veem a tona quando se tenta incorporar a participação dos cidadãos, em especial as classes minoritárias, com as representações políticas, representações estas, insuficientes para solucionarem as demandas sociais pois, embora atuando de forma democrática legalmente constituída ainda encontra grandes dificuldades. Quanto à participação cidadã, a mesma ainda enfrenta obstáculos e limites, neste sentido, faz-se necessário a criação, por parte do poder público, meios e canais para a promoção de uma participação cidadã. No entanto a ausência de instrumentos legais não deve ser empecilho para a participação cidadã

e cada um deve, diante das necessidades sociais, criar seus próprios meios de intervenção diante de questões de relevâncias social.

CAPÍTULO 2 - A IMPORTÂNCIA DOS CONSELHOS ESCOLARES NA PROPOSTA DE DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Reconhecer a importância e a necessidade de uma gestão democrática para a melhoria da educação e atender as recomendações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9493/1996) foi o que impulsionou o Ministério da Educação/MEC para criação de políticas públicas voltadas ao incentivo à participação da comunidade nas escolas de educação básica efetivada por meio da Portaria Ministerial de nº 2.896/2004 que instituiu o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

O Conselho Escolar é um órgão colegiado criado com a finalidade de se instituir no espaço escolar práticas democráticas através da participação de representante dos segmentos escolares no exercício da participação democrática, e assim, atender o princípio constitucional da gestão democrática da educação pública, tendo esse órgão, a função político-pedagógica.

Para que seus representantes, que devem ser representantes da comunidade escolar e local (diretor, professor, funcionários administrativos, pais, estudantes e membros da comunidade), conheçam a função e a forma de funcionamento do Conselho Escolar o Ministério da Educação através da Secretaria de Educação Básica objetiva fortalecer este órgão colegiado, e assim vem desenvolvendo ações em regime de colaboração com os sistemas de ensino. Entre as ações destacam-se o fortalecimento dos Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica com curso de formação para conselheiros. Todos os propósitos convergem de modo a construir para que o Conselho Escolar possa atuar como instrumento de uma gestão democrática colegiada (MEC/SEB,2004). A formação proposta pelo Governo Federal ocorre por meio de cursos presenciais ou a distância, com os conselheiros escolares, gestores ou servidor público interessados em conhecer e participar das atividades dos conselhos. O conteúdo estruturado em 10 cadernos com temas relacionados a atuação do Conselho nas ações da escola, em especial nas práticas educativas voltadas a aprendizagem dos alunos.

Dentre os temas abordados nos cadernos de formação dos Conselheiros Escolares, dois destes são salientados, pois estão relacionados ao tema abordado neste trabalho monográfico. São eles o de nº 2 que trata da função do Conselho Escolar na aprendizagem dos alunos e o de nº 5 com uma abordagem voltada à gestão democrática da educação e a escolha do diretor. Estes documentos orientadores bem como as discussões de teóricos que se buscam explorar a temática dos Conselheiros Escolares subsidiarão a análise aqui proposta.

2.1. O Conselho Escolar: suas atribuições, demandas e formas de envolvimento

O volume 2 (dois) da coleção de Cadernos de Formação dos Conselheiros Escolares apresenta-se com o objetivo de fornecer informações relacionadas a ação do Conselho Escolar no tocante a atuação deste órgão como instrumento de uma gestão colegiada no acompanhamento das práticas educativas desenvolvidas na escola.

O acompanhamento da aprendizagem dos alunos é uma das necessidades do momento atual, pois se observa que os indicadores de qualidade apontam baixos índices de aprendizagem dos discentes que, embora assinalem para a garantia do direito ao acesso e a permanência na escola, ainda há muito que avançar no que se refere ao desenvolvimento da aprendizagem.

Para intervir de forma produtiva no alcance de ações efetivas que possam possibilitar a melhoria da educação, se faz necessário ter em mente qual a qualidade referida, como atender a diversidade e peculiaridade de nossa comunidade escolar, bem como assumir e dividir responsabilidades. Para tanto “é preciso romper com a lógica massificadora da escola, que tem historicamente desconsiderado a diversidade de opiniões, posturas, aspirações e demanda dos atores sociais que agem no interior” (BRASIL/MEC, 2004). O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais- Inep/MEC(2004) estipulou sete elementos fundamentais denominados de dimensões a serem avaliada na busca da qualidade da escola publica, de acordo com o estabelecimento de critérios e elegendo

prioridades de cada instituição, são elas: ambiente educativo, prática pedagógica, avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, espaço físico escolar, acesso, permanência e sucesso na escolar.

Essas dimensões deverão ser construídas estipulando diversos indicadores, que por sua vez, serão avaliados através de diversas questões que deverão ser aplicadas com todos que trabalham na instituição. As respostas servirão de indicadores dos serviços quanto a sua qualidade: boas, médias ou ruins. Nesse contexto, é importante envolver todos os atores que fazem parte do processo com o propósito de atender a diversidade e peculiaridade da comunidade escolar, bem como assumir e dividir responsabilidades.

Diante desta demanda, o Conselho Escolar passa a ser um instrumento importantíssimo na busca da concretização de um ambiente favorável ao exercício democrático na escola. O partilhamento do poder e de responsabilidades permite a atuação do Conselho Escolar como parceiro na elaboração e desenvolvimento de atividades e da gestão escolar, que passa a ser conduzida por mais de uma pessoa afastando-se de práticas centralizadoras.

Uma das funções do Conselho Escolar, em uma perspectiva de co-responsabilidade, é a de participar da criação de propostas educativas visando a melhoria da aprendizagem dos alunos. Para tanto, deve ainda, acompanhar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) em um processo de avaliação permanente para diagnosticar pontos que devam permanecer ou serem modificados.

Neste sentido se faz necessário que sejam definidas na proposta do PPP que tipo de educação pretende-se desenvolver na escola: a manutenção da realidade, com uma educação voltada ao repasse de conteúdos ou transformadora da realidade, tornando-se uma educação emancipadora onde a qualidade precisa ser decorrente do desenvolvimento das relações sociais entre política, economia e cultura. Dependendo da opção poder-se-á construir uma escola que contribua para a formação dos estudantes levando em considerações os aspectos que transformem a

realidade e o conhecimento possa ser construído coletivamente.

A partir das definições tomadas em conjunto e que devem ser adotadas pelo Conselho Escolar para que seja explicitado o tipo de educação que se deseja construir. Após esse primeiro momento, parte-se para a elaboração de propostas de conteúdos e metodologias que serão adotadas e, neste enfoque, é importância que a comunidade escolar tenha definido que tipo de aluno pretende formar e o que se deve ensinar.

O papel do Conselho Escolar diante destas imputações torna-se político, pois este órgão tem autonomia para estabelecer práticas educativas pedagógicas e transformadoras à medida que constrói mecanismos para este fim. Para efetivação dessa proposta democrática, é função do Conselho Escolar colaborar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola, pois esse instrumento democrático favorece o planejamento coletivo de ações de interesse mútuo, garantindo que as necessidades sejam organizadas tanto por quem planeja quanto quem irá executá-las.

A participação do Conselho Escolar precisa estar vinculada ao acompanhamento permanente de práticas educativas do processo de ensino e aprendizagem e não simplesmente como instrumento de controle interno. Para tanto, deve estar comprometido com medidas que favoreçam a aprendizagem, tais como: o planejamento e a avaliação das ações da escola, visando à construção de uma educação democrática e emancipadora, como já foram dito anteriormente.

De que forma promover esse acompanhamento? O Projeto Político-Pedagógico é o mecanismo coletivo que irá nortear as mudanças necessárias, e este deverá ser construído levando em consideração as necessidades e diversidades de sua comunidade, ouvindo os representantes de cada segmento e apresentado a toda comunidade escolar, tornando o trabalho unificado. Cabe ainda, a este órgão colegiado, acompanhar o processo de crescimento de estudante e professor. E para construir um instrumento que atenda as demandas da escola, algumas questões devem ser levantadas para que se tenha a dimensão total de todo

o processo de construção, tais como: a) observar o contexto social em que a escola está inserida; b) as condições físicas e materiais oferecidos; c) qual a atuação do grupo gestor em relação à participação democrática; d) como são realizadas as avaliações dos estudantes; e) como ocorre a formação dos funcionários; e) como são tratados os resultados das avaliações externas.

Todo esse trabalho deve ser acompanhado, tanto na construção quanto na avaliação permanente das ações. E como avaliar a aprendizagem dos estudantes? Neste processo deve-se levar em consideração além do produto expresso nas notas obtidas pelos estudantes nas avaliações externas e internas, a forma como ocorreu ao longo do período essa aprendizagem observada no decorrer da ação do professor, bem como as condições oferecidas pela escola e no compromisso e disponibilidade apresentados pelo gestor.

Com a realização efetiva desses pontos a serem observados, todo processo educativo torna-se de responsabilidades coletiva e indispensável para o desenvolvimento de conceitos, atitudes e habilidades imprescindíveis para a formação consciente e global dos estudantes. Observando todos esses aspectos, o Conselho Escolar se articula no sentido de estabelecer mecanismos a serem priorizados para avaliar o ensino e a aprendizagem dos estudantes.

A análise de dados obtidos pela escola através do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, o resultado do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE e as avaliações elaboradas e realizadas pela escola devem ser confrontados com os resultados desejados e com metas propostas pelos sistemas de ensino, porém visando a solidariedade, ao invés da competição e a inclusão ao invés da exclusão, que sejam identificados os pontos fortes e fracos para posterior definição de propostas de melhoria dos processos pedagógicos. O estabelecimento de um cronograma de ações estipulando metas e responsabilidades devem ser elaboradas com vistas a abranger todas as demais dimensões educativas observando o contexto social a qual a escola está inserida, as condições físicas, materiais e pedagógicas, o desempenho dos docentes e de pessoas técnicos-administrativo e o processo de gestão democrática, avaliando e

propondo ações em tudo que possa interferir e contribuir na construção de um espaço democrático, participativo, acolhedor e transformador. Desta forma pode-se considerar que o processo avaliativo do rendimento escolar articula-se em co-responsabilidade, bem como propicia um trabalho transparente.

2.2 O papel do gestor escolar no fortalecimento da gestão democrática

A gestão democrática é um processo de aprendizado coletivo e um aprendizado político que deve considerar a especificidade e a possibilidade do contexto histórico de cada estabelecimento de ensino. Compreender que esse processo não ocorre efetivamente apenas por decreto, portarias ou resoluções, mas, sobretudo por meio da concepção que temos de gestão e de participação, é fundamental na efetivação ou não no processo de construção da gestão democrática. Implementar uma gestão democrática implica compreender a cultura da escola, de seus processos de trabalho articulando-os as relações sociais mais amplas. Neste processo de construção leva-se em consideração o exercício da pedagogia do diálogo, do respeito às especificidades, promovendo e garantindo a liberdade de expressão, a participação da comunidade escolar baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder (MEC, 2004).

A base desse procedimento democrático é a participação coletiva onde os atores sociais da comunidade escolar, estarão envolvidos na tomada de decisões e posições. Esse ato político requer a implementação de mecanismos de participação e distribuição do poder, um deles é o provimento ao cargo de diretor, a escolha através do voto dos diretores escalares pode promover uma gestão democrática participativa, e esse direito de escolha deve ser uma das garantias para a participação da comunidade escolar, porém muitos estados e municípios brasileiros ainda encontram-se gestores que são nomeados pelos governantes, negando-se o direito de escolha; outra medida a ser adotada é a criação de órgãos colegiados como: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil e Congregação de Pais e Professores; a construção coletiva do projeto político pedagógico onde envolva os diferentes segmentos da comunidade escolar e local nas discussões e organização dos trabalhos e da gestão, a progressiva autonomia financeira e administrativa da

escola.

Uma gestão escolar democrática apresenta como característica principal a participação coletiva onde envolvam pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade local tais como postos de saúde, centros culturais, bibliotecas, organizações não-governamentais e universidades, na administração escolar, este grupo ou parte dele torna-se responsáveis pelas decisões, execuções e informações.

A preocupação com a qualidade da educação e a relação custo benefício faz parte das ações coletivas, tendo como foco o repasse das decisões e informações a toda comunidade envolvida do processo, bem como a execução e o acompanhamento. Esse envolvimento pode ser considerado um grande impulso na busca da qualidade dos serviços prestados pela escola, já que quando as decisões são tomadas pelos principais interessados há maiores chances de tornar-se eficazes. E como garantir essa efetivação? Construir espaço de sociabilidade e de socialização do conhecimento é indispensável na formação de sujeitos históricos, depende da ação dos envolvidos no processo escolar diretores, professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade local essa efetivação.

A criação de mecanismos internos que possibilitem a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos é fundamental ao aprendizado democrático. Nesta perspectiva cabe à gestão democrática romper com os processos centralizadores de tomada de decisão, do clientelismo, do favoritismo e do conservadorismo político, criando espaços instrumentalizador de práticas democráticas de discussões e ambientes que favoreçam essa participação. Uma dessas ações é a escolha de diretores das escolas públicas.

Historicamente várias são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas no sistema educacional público brasileiro. Uma delas, a indicação pelos gestores públicos, ainda uma prática, como foi citado anteriormente, de Estados e Municípios fundamentada na prerrogativa de que é um cargo de confiança; diretor de carreira estruturado a partir do estabelecimento de regras rígidas ou não, considerando critérios como: tempo de serviço, merecimento e/ distinção, escolarização entre outro. Essa modalidade de escolha também ainda deixa espaço

para o favorecimento, pois exclui a participação da comunidade escolar à medida que não se tem bem definido um plano de cargos e carreira. As formas de acesso com diretor aprovado em concurso público, não muito adotado, pois, para maioria dos Estados e Municípios entendem que a gestão escolar não se reduz a dimensão técnica, mas configura-se como ato político; No caso de diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou a combinação de processos que é a consulta a comunidade escolar ou a setores escolares para indicação de nomes, cabe ao executivo ou a seus representantes indicar um dos nomes apresentados, ou submetê-los a uma segunda fase com a realização de provas ou outras formas de avaliação para analisar suas capacidades cognitivas, nesta forma de escolha cabe a reflexão: a participação da comunidade escolar no início do processo é decisiva ou apenas legitima o processo amparado do discurso da participação e da democratização? Quando ocorre a eleição direta para diretor, tem-se uma das modalidades tida como a mais democrática.

Analisando estas possibilidades de acesso à gestão escolar, acredita-se que o processo seletivo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da escola definida pela própria escola, a eleição pode ser realizada de variadas formas, através da delimitação do colégio eleitoral e a definição operacional de normas a serem seguidas dando transparência ao processo. Embora sendo considerado um legítimo canal na democratização da escola se faz necessário entender que há limitações no sistema representativo, a eleição por se só não garante a democratização da gestão. Nenhuma forma de acesso, é garantia plena de uma gestão democrática, se faz necessária a exigência, através dos sistemas de ensino e da comunidade escolar e local, que para assumir o cargo, o candidato deverá levar-se em consideração a proposta pedagógica para a gestão, a liderança dos postulantes ao cargo e a garantia de processos de participação efetiva na escola e nas relações sociais. Devemos ter em mente que a forma de escolha do gestor não define o tipo de gestão, mas interfere no tipo dela, a escolha do gestor através do voto, deve ser um instrumento associado a outras formas democráticas.

2.3. O Conselho Escolar e a construção do Projeto Político-Pedagógico

A efetiva participação no processo de elaboração e discussão do Projeto Político-Pedagógico deve ser uma das prioridades do Conselho Escolar. O primeiro passo para sua execução é mobilizar a equipe escolar, professores, representante dos segmentos e funcionários em geral, propiciando condições para estudo e discussão de modo a vislumbrar um aprendizado que busque soluções para as demandas apresentadas pela escola, onde o espaço da instituição toma uma dimensão maior tornando-se um espaço de debate fundado na reflexão coletiva, participativa e democrática.

Esse trabalho não deve ser encarado apenas como uma atividade, pois o Projeto Político-Pedagógico “não deve ser construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas” (Veiga, 2004, p.20). Sua função é dar vida as demandas da escola e envolver toda comunidade na elaboração, execução e avaliação de tudo que foi proposto, neste sentido as ações propostas vai além do agrupamento de planos de ensino e de atividades diversificadas, engloba a organização da escola e a de sala de aula nas dimensões administrativas, pedagógicas e física estrutural.

Alguns princípios devem ser considerados para a construção do Projeto Político-Pedagógico: a igualdade de condições garantindo o acesso e a permanência do aluno da escola; a qualidade nos serviços realizados pela instituição; uma gestão democrática capaz de proporcionar na prática a participação coletiva; a liberdade associada à autonomia no direcionamento de ações; e a valorização do magistério visando a qualidade do profissional e do ensino.

Refletir sobre esses princípios constitucionais pode gerar, na escola, uma nova organização pedagógico-administrativa e para efetivação no Projeto Político-Pedagógico desses direitos há que se analisar os elementos que constitui a organização institucional tais como: a) as finalidades e objetivos da escola onde toda a comunidade tenha conhecimento do que pretende alcançar; b) a estrutura organizacional pedagógica e administrativa; c) o currículo como a disseminação dos conceitos historicamente construídos despertando no aluno não só os conceitos

factuais, mas procedimentais e atitudinais; d) o tempo escolar com a construção de calendários com datas e dias letivos onde atenda a legislação e as especificidades locais; e) o processo de decisão como distribuição do poder e da descentralização do processo de tomada de decisões; f) as relações de trabalho devendo estar calçadas nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e participativa; g) e a avaliação conhecendo a realidade da escola procurando analisar criticamente as situações levando em consideração a realidade da escola (VEIGA 2004).

São inúmeras as questões envolvendo a construção do Projeto Político-Pedagógico, que para sua execução e efetivação requer envolvimento, compromisso e disponibilidade de toda comunidade escolar e local nessa construção e é por isso que algumas escolas ainda tem resistência e dificuldade para atender essa demanda, fazendo muitas vezes sem a participação coletiva, apenas para atender as exigências dos sistemas de ensino.

CAPÍTULO 3 - PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO ESCOLAR: PERSPECTIVA DOS SUJEITOS INTEGRANTES DESTE ORGÃO COLEGIADO

Na construção e embasamento deste trabalho foram utilizadas algumas leituras referentes ao Conselho Escolar, em especial os volumes nº 02 e nº 05 do Curso de Formação de Conselheiros, que trata da função do Conselho Escolar referentes ao acompanhamento da aprendizagem e a gestão democrática respectivamente. As garantias de uma gestão democrática foi fundamentada com a leitura de Gracindo (2007), e a construção do refletir sobre esses princípios constitucionais, através da análise de garantias legais, que podem gerar na escola uma nova organização pedagógico-administrativa.

Buscou-se compreender a importância da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico como instrumento democrático, apresentado por Ilma Passos Veiga, na Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico (1998), entre outros textos complementares.

A construção do Projeto Político-Pedagógico na perspectiva desses direitos há que se analisar os elementos que constitui a organização institucional tais como: a) as finalidades e objetivos da escola onde toda a comunidade tenha conhecimento do que pretende alcançar; b) a estrutura organizacional pedagógica e administrativa; c) o currículo como a disseminação dos conceitos historicamente construídos despertando no aluno não só os conceitos factuais, mas procedimentais e atitudinais; d) o tempo escolar com a construção de calendários com datas e dias letivos onde atenda a legislação e as especificidades locais; e) o processo de decisão como distribuição do poder e da descentralização do processo de tomada de decisões; f) as relações de trabalho devendo estar calçadas nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e participativa; g) e a avaliação conhecendo a realidade da escola procurando analisar criticamente as situações levando em consideração ao contexto escola.

A escolha da escola, objeto desta análise, se deu em virtude do envolvimento pessoal, a necessidade de conhecer melhor a função e atuação do Conselho Escolar na instituição, os direcionamentos dados aos indicadores de qualidade e a consolidação de uma gestão democrática.

3.1. Metodologia

Para entender os processos constituídos na instituição, foi adotada a metodologia da pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso, realizada a partir da observação em campo com aplicação de questionários e realização de entrevistas aplicada aos representantes de cada segmento da comunidade escolar eleitos para o Conselho Escolar, bem como representantes da comunidade escolar. As observações também giraram em torno da análise de alguns documentos constituídos na escola como o Projeto Político-Pedagógico, o Regimento Escolar e os estatutos dos órgãos colegiados, também no decorrer da participação em reuniões de planejamento, de pais e do Conselho Escolar.

Para tanto a coleta de dados ocorreu através de observações assistemática, para posterior sistematização que, de acordo com Boni e Quaresma (2005), ajudam ao pesquisador na identificação e obtenção de provas de objetivos não perceptivos pelos indivíduos envolvidos nas ações. As observações foram realizadas durante o desenvolvimento de atividades coletivas como: reuniões com os diversos segmentos e o planejamento pedagógico. Também foi utilizada a técnica de entrevista aberta, por favorecer a obtenção de um maior número de informações, e questionários semi-abertos aplicado com representantes do Conselho Escolar, diretor e alguns professores.

O questionário foi dividido em blocos, com perguntas referentes ao Conselho Escolar sua função, o trabalho desenvolvido na instituição por este órgão colegiado; as entrevistas foram realizadas com alguns membros da comunidade escolar (um professor, um aluno representante de turma, um funcionário administrativo e uma mãe de aluno) estes não integravam a representação do Conselho Escolar. Todos os questionamentos com foco no trabalho do Conselho Escolar, na participação de cada

um na escolar e o conhecimento sobre gestão democrática.

3.1.1. A Coleta de Dados

Os dados coletados durante as reuniões na escola investigada nos fornecem informações que apontam fatores importantes no que diz respeito à participação da comunidade escolar nas decisões voltadas à qualidade dos serviços e a deliberação de demandas, bem como a participação dos membros do Conselho Escolar nesses momentos de decisões coletivas.

As primeiras reuniões de pais, realizadas no início do período letivo, transcorreram da seguinte forma: eram divididas por ano, a escola segue a recomendação da lei 11.274 de 06 de fevereiro de 2006 recomenda a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, e turnos onde foram conduzidas pelo gestor e professores dos respectivos anos. Estes apresentavam as orientações gerais sobre o funcionamento da escola, a metodologia utilizada em sala de aula, o material didático utilizado pelo aluno e fornecido pela escola, os cuidados com esse material e outras informações de interesse da escola.

No procedimento de realização do planejamento mensal, os professores recebem um cronograma, elaborado pelo gestor e coordenador, com as datas e atividades a serem desenvolvidas no período, com sugestões de atividades e a disponibilidade de acesso ao material didático e livros de apoio. Estas datas são apresentadas e discutidas com os professores no dia do planejamento e juntos decidem quais atividades serão realizadas pelos estudantes em determinada data. Após esse primeiro momento os professores agrupam-se por modalidade e ano de ensino para realização do plano de aula, nesses momentos o coordenador pedagógico visita os grupos para acompanhar quais conteúdos e as atividades propostas no plano.

Quanto à análise de documentos constituídos na escola foram observado os seguintes documentos: O Projeto Político-Pedagógico, o Regimento Escolar e o Estatuto do Conselho Escolar, pois, os demais estatutos, do grêmio e da

congregação de pais e professores não estavam disponíveis. Segundo informações obtidas estes órgãos colegiados não dispõem de um documento formal, apenas são registrada em ata as ações realizadas. Cabe destacar que a secretaria da escola dispõe de pastas contendo todos os documentos constituídos pela escola e as leis que os orientam, disponibiliza-os a comunidade escolar e demais interessados em consultá-los.

3.1.2. A análise de dados

Analisando essa forma de realizar reunião de pais destaca-se como ponto positivo, esta não estar vinculada à cobrança referente exclusivamente ao comportamento e rendimento do aluno bem como as especificidades relativas a cada ano em que o aluno se encontra. Porém não foi percebida a participação dos pais em questões organizacionais abordadas na reunião, as normas foram estipulada pelo grupo gestor e o presidente do Conselho Escolar, com base nas orientações do regimento escolar, não havendo nenhum momento em que os pais tenham sido convocado para a construção das normas e as regras apresentada. Durante a reunião os questionamentos dos pais giravam em torno apenas de esclarecimentos, para entenderem melhor o que estava sendo apresentado. Mesmo tendo sido disponibilizado, durante a fala, momentos para sugestões, não foram alterada nenhuma normas pelos participantes da reunião.

A forma de organização dos encontros pedagógicos demonstra organização e planejamento, ação importante no sentido de aparelhar o grupo com atividades de modo que, toda escola trabalhe em uma mesma direção, favorecendo a integração dos turnos de trabalho. Os representantes do Conselho Escolar não participam do planejamento pedagógico mensal com regularidade, apenas quando se faz necessário a solicitação ao grupo sobre demandas de materiais necessários, nesses momentos somente a presidente do Conselho se faz presente. Toda demanda solicitada pelos professores são questionadas, pela presidente, sobre a necessidade e utilidade em sala de aula para a melhoria do atendimento ao aluno, demonstrando a preocupação em favorecer boas condições de trabalho.

A. O Projeto Político-Pedagógico

O Projeto Político-Pedagógico da escola pesquisada está estruturado dentro das normas legais delimitadas pelo sistema de ensino a que a instituição pertence, sua construção, segundo informações obtidas através de conversa informal já que os instrumentais não abordaram essa questão, contou com a participação do grupo gestor e a presidente do Conselho Escolar, este processo de construção inicial ocorreu apenas com esse grupo, em virtude da urgência emanada no período, por volta do ano de 2004/2005, porém após esse primeiro processo, quando da renovação do novo mandato do Conselho Escolar, que ocorre a cada dois anos, foi realizada uma avaliação, novas propostas surgiram de acordo com as demandas apontadas pela comunidade escolar. Nesta reunião para avaliação não houve a participação da comunidade local.

Dentre as propostas de ações e metas indicadas no projeto pedagógico da escola destacaremos aquelas que estão diretamente relacionadas à participação da comunidade escolar, a aprendizagem dos estudantes e o Conselho Escolar. As necessidades apontadas no PPP da escola encontram-se organizadas em 03(três) dimensões, segundo informações, esta estrutura foi orientada a partir da SME no momento inicial de sua construção. Analisando essa estrutura o que e se percebe é que as dimensões administrativa e relacional, favorecem o aprimoramento da dimensão pedagógica, definindo quem serão os principais responsáveis por cada ação.

Dimensão administrativa

NECESSIDADES	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PERÍODO
Atualização do regimento escolar.	Revisar todo texto e adequar a realidade atual.	Promover reuniões com representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.	Direção e presidente do Conselho Escolar.	2º semestre de 2011.

Quadro 01: Propostas de ações e metas indicadas no PPP da escola analisada.

O levantamento dessa necessidade pelo grupo mostra a vontade de conhecer melhor o documento ou realizar alguma mudança de interesse da comunidade escolar.

Considerando a dinâmica do processo em que foi proposta a ação e dimensão a que se refere podemos avaliar que se trata de um avanço, já que, como dissemos anteriormente este documento havia sido construído, restritamente, pelo grupo gestos e presidente do Conselho Escolar. Podemos considerar uma ação parcialmente democrática, pois falta o envolvimento da comunidade local, tanto no estabelecimento de parcerias quanto no engajamento como representante do Conselho Escolar, nos parece ser, esta última observação, de total desconhecimento da comunidade escolar, em nenhum dos documentos escolares pesquisados, bem como no resultado das entrevistas e questionários apontam a participação de representantes da comunidade local no Conselho Escolar.

Dimensão pedagógica

NECESSIDADES	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PERÍODO
Melhorar os indicadores de qualidade de aprendizagem dos alunos.	Desenvolver técnicas que promovam a promoção da aprendizagem dos estudantes.	Realização de oficinas de leitura; Envolver o LIE e a Biblioteca em projetos que estimulem a leitura. Aquisição e utilização de jogos pedagógicos em sala de aula.	Direção e professores.	Todo período letivo.

Quadro 02: Propostas de ações e metas indicadas no PPP da escola analisada.

A proposta de ação exposta no quadro 02 demonstra a consciência que a escola tem do baixo índice de aprendizagem dos estudantes, diagnosticada provavelmente em avaliações externa, tais como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB e o SPAECE/ALFA, bem como a necessidade de mudança dessa situação, também aponta possíveis responsáveis e possíveis soluções. Dentre os envolvidos para melhoria não foi citado o Conselho Escolar e como falamos no 2º capítulo uma de suas funções principais é envolver-se em ações que promovam a aprendizagem dos estudantes. Para desenvolver um acompanhamento responsável que visa uma educação emancipadora o Conselho Escolar, como representante da comunidade escolar e local, deve compreender que: “A escola como um todo

responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do estudante, partilhando a responsabilidade pelo desenvolvimento da prática educativa”. (GRACINDO, 2007, p.40).

Dimensão Relacional

NECESSIDADES	METAS	AÇÕES	REPONSÁVEIS	PERÍODO
Envolvimento da família nas atividades escolares.	Envolver os pais na aprendizagem dos estudantes.	Realizar atividades artísticas no espaço da escola com os pais e os estudantes. Envolver os pais nos projetos desenvolvidos na escola.	Direção e professores.	Todo período letivo.

Quadro 03: Propostas de ações e metas indicadas no PPP da escola analisada.

Percebe-se, na proposta elencada no quadro 03, a necessidade de envolver as famílias nas ações desenvolvidas no espaço escolar, esta medida pode estar relacionada ao apoio para realização de eventos, bem como para tornar o ambiente escolar mais familiar para os estudantes. O envolvimento dos pais também pode ser uma estratégia para estimular os alunos a não faltarem e os pais assumirem também a aprendizagem de seus filhos. Esta medida para envolver a família, pode ser considerada democrática, porém mais uma vez o Conselho Escolar não aparece como responsável e não há presença de membros da comunidade local participando como aliada na promoção de eventos que envolvam as famílias. Cabe ressaltar que os representantes do grupo gestor foram nomeados através da indicação pela Secretaria Municipal de Educação/SME-Fortaleza por meio da modalidade de lista tríplice com indicação final do dirigente municipal. Esse fato talvez possa interferir no momento de envolver a comunidade local nas atividades escolares.

B. O Regimento Escolar

O Regimento Escolar apresenta todas as funções, tipo de atendimento, forma de matrícula, regulamentação de funcionários e direitos e deveres de toda comunidade escolar. Todas as orientações procuram atender as recomendações e princípios legais, este documento, assim como o Projeto Político-Pedagógico, foi elaborado pelo grupo gestor (diretor, vice-diretor e secretaria escolar) com orientações e acompanhamento da Secretaria Regional I, responsável direta pela escola, e no segundo momento apresentada a toda comunidade escolar. Dentre as orientações contidas neste documento destacaremos aquelas que estão diretamente ligadas ao tema da pesquisa.

No artigo 5º do Regimento Escolar são definidas as bases para prestação dos serviços educacionais. Estas bases em sintonia com os ditames da legislação brasileira atual estão, no documento da instituição, definidos como princípios e direitos da comunidade escolar, com a seguinte redação:

- a) Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, auxiliando o aluno na construção do conhecimento, tornando-o capaz de desenvolver-se socialmente e solidariamente; b) Pluralismo de idéias e concepções pedagógicas; c) Garantia da qualidade da ação educativa, com vista no desenvolvimento integral do aluno, respeitando as diferenças no processo de aquisição dos conhecimentos e relações sociais; d) Respeito à liberdade e apreço a tolerância; e) Valorização do profissional da educação e da experiência extra-escolar; f) Vinculação entre a educação escolar e as práticas sociais; g) Ampliação do nível de envolvimento e participação da comunidade escolar visando uma maior integração e participação nas ações voltadas a melhoria da educação (REGIMENTO ESCOLAR, 2010, p.6 - 7).

Observa-se nestes princípios que há garantias, já que está documentado, de abertura para participação da comunidade escolar e vistas a garantia da qualidade da ação educativa, porém não aponta o envolvimento com a comunidade local através de parcerias e/ou representação no Conselho Escolar.

Entre as atribuições do Grupo Gestor temos as seguintes orientações:

- a) estimular o desenvolvimento dos Organismos Colegiados: Conselho Escolar, Grêmio Escolar e Conselho de Classe, visando o aperfeiçoamento das relações democráticas na escola; b) valorizar o processo pedagógico,

administrativo e financeiro, a articulação interdisciplinar dos conteúdos, cidadania, direitos humanos, meio ambiente, gestão democrática e função social da escola; c) oportunizar condições que assegurem o desempenho do trabalho docente e o pleno êxito da aprendizagem discente; d) responder pelo cumprimento das leis do ensino, regulamentos e determinações das autoridades competentes na esfera de suas atribuições e as disposições desse Regimento; e) articular a prática democrática e o exercício da cidadania com o acesso de todos a uma escola de qualidade, de modo que proporcione ao aluno um resultado exitoso (REGIMENTO ESCOLAR, 2010, p.9)

Identifica-se nestas orientações pontos que convergem para uma gestão democrática, porém de acordo com informações coletados estas atribuições na prática tem apresentado dificuldades para executar as determinações, o estímulo aos órgãos colegiados restringe-se ao conselho escolar e as ações propostas para melhoria da qualidade da educação ainda se mostram limitadas.

No que diz respeito aos organismos colegiados o regimento assegura sua constituição como podemos constatar no artigo 82 “a) Congregação de Professores; b) Conselho Escolar; c) Conselho de Classe; d) Grêmio Escolar, e) Representantes de turmas; f) Congregação de pais” (REGIMENTO ESCOLAR, 2010, p.27)

Embora tendo definido em seu texto a criação de seis órgãos que podem atuar como representante nas decisões e na gestão democrática, segundo informações obtidas, somente o Conselho Escolar e a congregação de professores atuam de forma mais efetiva nas demandas existentes, os demais tem sua atuação apenas em sala de aula, quando convocados para reuniões e em momentos festivos.

C. O Estatuto do Conselho Escolar

Em seu conjunto de regras no artigo 8º estão representadas as atribuições do Conselho Escolar visando o bom desenvolvimento de suas funções, para tanto será utilizada como suporte para análise, apenas aquelas que se relacionam ao envolvimento com a aprendizagem dos estudantes e o apoio a gestão.

1) Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar às alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente; 2) Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, etc.) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando a melhoria da qualidade social da educação escolar; 3) Fiscalizar a gestão

administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar (REGIMENTO CONSELHO ESCOLAR, 2010, p 29,)

Observando as informações o campo de maior atribuição do referido Conselho refere-se aquelas que envolvem a administração dos recursos financeiros e fiscalização da conservação, manutenção e utilização de bens adquiridos. Há envolvimento na parte pedagógica quanto a forma e utilização de materiais solicitados, se estão sendo aplicados com os alunos ou apenas guardados em armários bem como a aquisição dos mesmos. Percebeu-se a preocupação em oferecer aos professores os recursos necessários ao bom desempenho metodológico.

3.2. Resultado dos questionários aplicados aos representantes dos segmentos da comunidade escolar

Na dimensão que aborda a participação e o envolvimento nas decisões coletivas as respostas obtidas foram as seguintes:

CONSELHEIRO 01	Me envolvo dando sugestões, reclamando quando discordo
CONSELHEIRO 02	Não é uma convocação incisiva o que faz com que a comunidade culturalmente pouco participativa, não interage e não demonstra interesse em envolver-se.
CONSELHEIRO 03	Vou e participo dando sugestões
CONSELHEIRO 04	Gosto de estar presente em todas as reuniões, pois quero ajudar na escola, digo tudo que penso e sempre sou ouvida.
CONSELHEIRO 05	Sim, meu envolvimento nas decisões faço de forma democrática e está condicionado a esforços conjuntos e coloco a disposição dos conselhos deliberativos da comunidade escolar, com o objetivo de proporcionar aos membros dos conselhos a maior compreensão de seu papel e de sua relação com a vivencia democrática e desta, com a construção de uma escola de qualidade para todos.

Quadro 04: respostas dos membros do Conselho Escolar referentes à questão que reflete sobre a participação e o envolvimento nas decisões coletivas.

Observa-se nas falas que os representantes dos segmentos participam das reuniões e tem voz e vez nas decisões, embora as respostas tendo apontado indício de que o grupo apresenta ações participativos, nos pareceu que existe dificuldade no momento da convocação dos mesmos, percebida na fala de um dos representantes quando ele afirma que a convocação “*não é incisiva*”.

Ainda relacionada à participação foi perguntado sobre os órgãos colegiados existentes na instituição e qual a forma de atuação dos mesmos, as respostas foram as seguintes:

CONSELHEIRO 01	O Conselho Escolar cuja participação na busca de melhoria da qualidade da educação ocorre a partir das plenárias regionais, reuniões de pólo, fóruns, reuniões da comissão que deliberam ações a partir demandas indicadas pelas escolas.
CONSELHEIRO 02	Conselho Escolar. De forma atuante, com reuniões e etc.
CONSELHEIRO 03	Conselho Escolar com reuniões e compra de materiais necessários para os professores
CONSELHEIRO 04	O Conselho Escolar através das deliberações em reuniões de aquisição de materiais importantes para melhoria das aulas.
CONSELHEIRO 05	Conselho Escolar, conselho de classe, reunião de pais, estes órgãos trabalham para melhoria da qualidade da educação através de projetos, melhorias na infra-estrutura, usando novas tecnologias educacionais, aprimoramento dos processos de formação de professores, etc.

Quadro 05: respostas dos membros do Conselho Escolar referentes à questão que reflete sobre os órgãos colegiados existentes na instituição e qual a forma de atuação dos mesmos.

A maioria das respostas nos mostrou que apenas o Conselho Escolar atua de forma efetiva nas decisões necessárias ao funcionamento financeiro administrativo da escola, os demais órgãos só foram citados por um representante, mostrando a necessidade de fortalecer os demais órgãos, falta o reconhecimento da gestão escolar da importância do envolvimento dos órgãos colegiados na divisão das ações a serem desenvolvidas na escola para efetivação de uma gestão democrática.

Quanta ao conhecimento da função do Conselho Escolar as informações coletadas foram as seguinte:

CONSELHEIRO 01	Função de desenvolver uma educação boa. Eu colaboro participando de todo este desenvolvimento.
CONSELHEIRO 02	O Conselho Escolar tem sua função de tomar decisões que viabilizam o contexto pedagógico como elaboração do PPP e sua execução entre outras, fiscalizadora em relação as aquisições de materiais, consultiva. Para intervir junto ao núcleo gestor quando convocada e normativa assessorando o andamento das atividades.
CONSELHEIRO 03	Auxiliar a direção da escola na compra de materiais e aplicação de

	recursos.
CONSELHEIRO 04	Ajudar a diretora para organizar a escola e resolverem os problemas que aparecem.
CONSELHEIRO 05	A função do conselho escolar é zelar pela manutenção da escola e participar da gestão administrativa, pedagógica e financeira, contribuindo com ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade de ensino. Ele também tem funções deliberativas, consultivas, fiscais e mobilizadoras, garantindo a gestão democrática das escolas.

Quadro 06: respostas dos membros do Conselho Escolar referentes à questão que reflete sobre o conhecimento da função do Conselho Escolar

Os resultados apontados no quadro 06 nos mostram que os representantes do Conselho Escolar reconhecem como sua função principal auxiliar a gestão nas relações de organização escolar, aquisição e manutenção de materiais, porém não ficou explícito a função que auxilia na aprendizagem e melhoria na qualidade da aprendizagem dos estudantes. Embora reconhecendo que o gerenciamento de recursos é de grande importância para o desenvolvimento de várias ações na escola, trabalhar diretamente com o professor e o estudante pode reforçar as ações que foram propostas para melhoria da qualidade. Não é só determinar o que pode ser feito deve-se acompanhar, colaborar e avaliar o que está sendo feito.

As convocações dos representantes do Conselho Escolar foi uma das questões abordadas, para conhecer os motivos e as formas dessas convocações. As repostas foram as seguintes:

CONSELHEIRO 01	Na aquisição de materiais, realização de serviços, resolução de problemas na escola. Através de convocação em mural, ligação telefônica e etc.
CONSELHEIRO 02	O presidente do conselho entra em contato comigo pessoalmente em geral é para prestação de contas sobre material a ser comprado.
CONSELHEIRO 03	Fico sabendo na própria escola pois estou todo dia no trabalho.
CONSELHEIRO 04	Nas tomadas de decisões em que careçam a participação do colegiado. Essa convocação é feita através de convocações em murais, ligações telefônicas e pessoalmente.
CONSELHEIRO 05	A escola convoca o conselho escolar em ocasiões em que as verbas chegam na escola, para resolver problemas de indisciplina de alunos e funcionários. A convocação é feita através de avisos antecipados a todos os segmentos.

Quadro 07: respostas dos membros do Conselho Escolar referentes à questão que reflete sobre as convocações para reuniões do Conselho Escolar.

Quanto às convocações e motivos para tais chamamentos, as respostas nos mostram que em geral os motivos são prestação de contas, compras de materiais, indisciplinas, realização de serviços e soluções de problemas. Percebemos nas falas que não há convocações sistemáticas para socialização de resultados de aprendizagem, ou medidas para melhorar a qualidade da educação, demonstrando assim que as ações, embora estejam relacionadas aos estudantes faltam focar nas reais necessidades que é sua aprendizagem.

Na dimensão referente ao conhecimento de questões relacionadas à gestão educacional, buscou-se conhecer o envolvimento da gestão com a comunidade escolar em relação aos resultados das avaliações externas, a aprendizagem dos estudantes e resolução de problemas.

Quanto ao resultado das avaliações as informações colhidas foram as seguintes:

CONSELHEIRO 01	Essa informação é direcionada especificamente aos professores, visto que estão diretamente ligados a esses resultados e indiretamente aos demais através de representantes dos segmentos.
CONSELHEIRO 02	Através da reunião do conselho escolar.
CONSELHEIRO 03	Somente os professores são informados, nas reuniões de conselho a gente é informada que os alunos não estão bem.
CONSELHEIRO 04	Nas reuniões de conselho a gente conversa sobre esse assunto, mas não é uma reunião só para isso.
CONSELHEIRO 05	Através de reuniões e boletins informativos.

Quadro 08: respostas dos membros do Conselho Escolar referentes à questão que reflete sobre o envolvimento da gestão com a comunidade escolar em relação aos resultados das avaliações externas, a aprendizagem dos estudantes e resolução de problemas.

Como foi avaliado nas respostas da questão anterior, há pouco envolvimento do Conselho Escolar nas ações ligadas a aprendizagem dos estudantes, ficando esta, de responsabilidade do gestor dos professores. O resultado nos mostra que embora sendo conhecedor de que o Conselho escolar também é responsável pela aprendizagem dos estudantes, conhecer o resultado das avaliações não é tão importante, se faz necessária a compreensão do grupo que para definirem ações para melhoria da educação perpassa pelo conhecimento do nível de aprendizagem em que

os estudantes se encontram.

Em relação à questão que busca conhecer sobre a tomada de decisões coletivas e a sistemática desses encontros as respostas foram as seguintes:

CONSELHEIRO 01	Sim, todos os meses.
CONSELHEIRO 02	Sim, quando o Conselho é convocado.
CONSELHEIRO 03	Aqui nós sempre nos reunimos para discutir sobre questões que necessita de nossa aprovação.
CONSELHEIRO 04	As dificuldades de gestão no sentido mais amplo sim, em relação a aprendizagem dos alunos são aquelas pontuais que envolve apenas o aluno, a pessoa responsável por ele é quem direciona a situação, não há comunicação direta ao conselho em relação a essa situação.
CONSELHEIRO 05	Sim. Mensalmente.

Quadro 09: respostas dos membros do Conselho Escolar referentes à questão que reflete sobre a tomada de decisões coletivas e a sistemática.

Percebeu-se que o Conselho Escolar está presente nas necessidades que surgem e participa de forma efetiva nas atividades que se propõe, também reconhecem as limitações em relação às ações que envolvem a aprendizagem.

Os dados obtidos nos questionários apontam para o não envolvimento da comunidade escolar quanto ao conhecimento dos resultados de aprendizagem dos estudantes e pouco envolvimento do Conselho Escolar que, embora mostrando-se presente e participando das reuniões convocadas, não se reconhece como responsável pela qualidade da educação dos estudantes no que se refere a dimensão pedagógica e mesmo identificando como função do Conselho “desenvolver uma boa educação” não participa diretamente de decisões relativas a aprendizagem. Percebe-se também nas falas, que a importância dada pelo gestor ao Conselho Escolar relaciona-se basicamente a aquisição de materiais e demandas administrativas. As falas ainda nos apontam indícios da falta de conhecimento das funções do órgão colegiados, ou a inabilidade para envolver a comunidade escolar e seus representantes legais nas decisões referentes a melhoria da aprendizagem dos alunos por parte do gestor, estas reflexões porém, são hipóteses, pois, as indagações abordadas nos instrumentais aplicados na investigação, não nos permitem tais

afirmações.

3.3 Resultado das entrevistas aplicadas com representantes da comunidade escolar

As entrevistas buscaram avaliar o conhecimento da comunidade escolar sobre de assuntos referentes à aprendizagem, ao papel do Conselho Escolar, à gestão democrática ao trabalho participativo entre gestão e Conselho Escolar. Os dados colhidos foram os seguintes: a) Quanto aos desafios da aprendizagem?

PROFESSOR	O primeiro passo é conhecer as dificuldades encontradas nesse processo, depois haver um debate para analisar o problema e apontar possíveis soluções, que farão parte de um programa contínuo. Podemos apontar como parte desses dilemas e desafios, o contexto histórico em que estamos inseridos, a desigualdade social, os problemas psicológicos enfrentados atualmente, o desfalescimento da família, a distorção da imagem dos direitos e deveres do aluno, entre outros.
DIRETOR	Vemos que há hoje uma necessidade de mudanças na escola por estarmos diante de uma grande reconstrução cultural, de valores e identidade. Percebo que junto a esse desafio de mudar e acompanhar as rápidas mudanças na vida das pessoas, há uma carga muito grande sobre a escola em que dela se espera a solução para todos os problemas sociais advindos muitas vezes das políticas econômicas desastrosas ao longo dos tempos. E o mais terrível é que toda a responsabilidade acaba por recair sobre o professor.
COORDENADOR	Formação do professor (muitas vezes ensina disciplinas diferentes de sua formação; Gestão; Planejamento; Acompanhamento das famílias; Real apoio de outros setores da escola: laboratório de informática, biblioteca, AEE, coordenação pedagógica; Acompanhamento das crianças com dificuldade de aprendizagem; Acompanhamento das crianças especiais; Exigências e cobranças das secretarias de educação, da escola e dos pais.
ALUNO	Os principais desafios são as dificuldades encontradas pelas próprias crianças em seus lares, dificuldades financeiras, de aprendizagem e até de amor; não tem uma família base e estruturada, os pais não tem uma formação básica para ensiná-los em casa dificultando assim, o aprendizado como um todo.
FUNCIONÁRIO	O desafio é mobilizar e impulsionar a escola na busca de uma aprendizagem equitativa e de boa qualidade. Os dilemas eu penso que é como atingir a todos os educadores diante de uma diversidade de alunos onde o nível de desempenho é medido de forma injusta (prova igual para todos) não respeitando a individualidade de cada criança.

Quadro 10: respostas dos representantes da comunidade escolar referentes à questão que reflete sobre os desafios da aprendizagem.

Os entrevistados acreditam que para melhorar a qualidade será necessário

envolver toda comunidade escolar para discutir as dificuldades e buscar soluções. Eles apontam como responsáveis pelo fracasso todos os envolvidos com a educação do estudante. Ressaltam a necessidade de apoio, por parte escola, aqueles estudantes com necessidades específicas e o respeito aos limites de cada um. As possíveis soluções apontadas pelos entrevistados indicam a necessidade do envolvimento de todos, tanto através de políticas públicas específicas, quanto à responsabilidade da família.

Em suas falas percebe-se o pouco envolvimento ou responsabilidade da escola no rendimento dos alunos, como sendo esta, dispensada de sua principal responsabilidades. Muitos dos problemas apontados que atrapalham a aprendizagem, recaem sobre os próprios alunos, suas condições de vida, o contexto social e o estímulo familiar. Essa justificativa ainda é muito recorrente na escola, pois até o momento não se tem definidos responsabilidades e deveres e direitos de todos os atores envolvidos na aprendizagem dos estudantes.

b) O que entendem por gestão democrática?

PROFESSOR	É uma forma de gerir com sabedoria, valorizando a opinião de vários elementos que compõem a instituição, respeitando as necessidades de cada um, facilitando assim a gestão, não ficando a responsabilidade a cargo de uma só pessoa.
DIRETOR	Gestão Democrática acontece quando há divisão do trabalho e participação no coletivo de professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade. Quando cada segmento desempenha seu papel com responsabilidade tendo participação ativa nas decisões e projetos a serem realizados. A gestão é democrática quando há um coletivo trabalhando junto e sendo respeitado e valorizado na sua função. Respeito e valorização do trabalho gera relações interpessoais saudáveis.
COORDENADOR	Gestão Democrática = Participação.
ALUNO	Penso que é uma gestão onde o grupo gestor: secretaria, diretor e vice trabalham sempre em grupo , perguntando, informando-se junto aos demais membros da escola; professores, funcionários e pais. Chegando a uma decisão cabível a todos, isso é democracia.
FUNCIONÁRIO	Um grande desafio, como proceder de forma eficiente e eficaz diante de resulta dos considerados baixos ou muitos baixos na aprendizagem a ser dominado pelos alunos com competência?

Quadro 11: respostas dos representantes da comunidade escolar referentes à questão que reflete sobre entendimento de gestão democrática.

Para os entrevistados fica claro que uma gestão democrática é aquela que trabalha de forma a envolver toda comunidade escolar nas ações desenvolvidas na escola, os conselheiros destacam também a importância que deve ser atribuída a cada representante do Conselho Escolar por parte da gestão. Essa consciência, por parte dos entrevistados, do que é uma gestão democrática é indicativo para o desenvolvimento de um trabalho participativo. O resultado também nos mostra a necessidade da gestão escolar envolver a comunidade, ouvindo e valorizando a opinião de todos.

c) Como ocorre a relação entre o Conselho Escolar e a gestão?

PROFESSOR	Conselho Escolar tem estreita relação com a Gestão. A gestão deve oferecer espaço para que todos do Conselho dentro do papel que desempenha, participem de forma eficiente. As decisões de todas as problemáticas da escola são resolvidas pelo conselho escolar, haja visto que nele há um representante de cada segmento da escola. As decisões são tomadas pelo Conselho Escolar no seu coletivo (quem decide não é o presidente, mas o coletivo após analisarem cuidadosamente cada situação). É competência do Conselho Escolar: procurar resolver e acompanhar problemas desde a falta de professores , materiais, merenda escolar, conflitos interpessoais na escola, devolução de profissionais , faltas, atrasos constantes, violência no recreio, alunos faltosos, visitas domiciliares quando necessárias e avaliar os resultados.
DIRETOR	Cabe à gestão interagir com o Conselho e promover essa participação acompanhando, cobrando e avaliando.
COORDENAÇÃO	Uma boa gestão deve envolver representantes de vários segmentos da comunidade escolar. O Conselho Escolar é um grupo que engloba esses elementos, numa tentativa de descentralizar as decisões tomadas na instituição, e também como forma de conhecer o perfil do público alvo, bem como as suas necessidades, com o objetivo primordial de melhorar o processo de ensino-aprendizagem na escola.
ALUNO	Boa, sempre procurando adequar o necessário ao possível, para não faltar nada na escola. Melhorando o ensino e aprendizado em geral.
FUNCIONÁRIO	Um desafio é envolver a gestão escolar, Conselho Escolar e demais profissionais da educação com o objetivo de sistematizar ações na busca da aprendizagem.

Quadro 13: respostas dos representantes da comunidade escolar referentes à questão que reflete sobre a relação entre o Conselho Escolar e a gestão.

Foi recorrente na fala dos entrevistados a importância do Conselho Escolar como apoio à gestão. Podemos afirmar que nesta instituição este órgão tem

participação efetiva. Percebe-se também a importância que é dada, por cada conselheiro ao trabalho do Conselho Escolar, da necessidade de se buscar através deste órgão, a melhoria em todas as ações que poderá promover a qualidade da educação destacando, entretanto que para ocorrer há um desafio, o envolvimento de toda comunidade escolar com o mesmo objetivo. Este envolvimento requer o conhecimento e o envolvimento da comunidade escolar, num despertar para assumir e compartilhar erros e acertos, reconhecer que democracia envolve a escolha de nossos representantes e a participação de todos na divisão de responsabilidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta para realização deste trabalho foi investigar as ações do Conselho Escolar junto à gestão para a promoção da melhoria da aprendizagem dos estudantes. Durante sua realização procurei identificar, através da análise de documentos constituídos pela escola e a leitura de alguns textos para conhecimento das normas legais de estudiosos que escrevem sobre os temas em questão, as bases legais que embasam uma gestão democrática e participativa.

Durante o percurso compreendi que o processo de envolvimento para uma gestão democrática vai além da função do gestor escolar, ela requer a inclusão de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar bem como a participação da comunidade local. Cabe ainda destacar que não basta escolher nossos representantes para considerar uma escola democrática, temos ainda um desafio maior, que é nossa participação e o compromisso na divisão das responsabilidades. Outra questão é o fato de que mesmo tendo legislações com definições, diretrizes e funções claras, as instituições ainda demonstram algumas dificuldades para implementar de forma eficaz tais medidas.

Nesse enfoque a investigação mostrou que a escola pesquisada, apesar de apresentar alguns pontos, especialmente em seus instrumentais administrativos, que podem ser considerados democráticos, ainda não conseguiu envolver a comunidade local em suas ações, o Conselho Escolar nas ações voltadas à aprendizagem dos estudantes e a divisão das responsabilidades de forma participativa. Apontam também para a necessidade da comunidade escolar, através de seus representantes legais, compreenda melhor o funcionamento da escola, conheça os mecanismos de aprendizagem e os atores envolvidos, acompanhe mais os serviços educacionais oferecidos pela escola e sinta-se responsável também pelas ações voltadas a qualidade da aprendizagem dos estudantes.

Evidencias também nos mostram que o Conselho Escolar, através de seus representantes, entende que o envolvimento para soluções de problemas

administrativos e financeiros são base para o desenvolvimento da aprendizagem e a melhoria da qualidade. Estas ações são importantes no sentido de tornar a escola mais autônoma, propondo soluções dentro de suas necessidades e peculiaridade, porém a responsabilidade com a aprendizagem dos estudantes requer maior envolvimento deste órgão.

Transformar velhas práticas de gestão em uma com foco na emancipação dos estudantes, que passe a funcionar com unidade e garanta o envolvimento de toda comunidade, perpassa por conhecimento, vontade e abnegação. Embora tendo direitos assegurados, alguns estudos nos mostram que a sociedade ainda não participa efetivamente nas decisões de interesse coletivo. A escolha dos representantes é apenas o primeiro passo para democracia, nos falta o despertar para a ação mais eficiente que é participar e assumir responsabilidades.

A pesquisa nos revelou que dos órgãos colegiados que devem participar da administração escolar, somente o Conselho Escolar tem ação mais efetiva na escola pesquisada, os demais são constituídos, mas atuam informalmente desenvolvendo suas funções em atividades relacionadas à promoção de festas e reuniões de pais, também não há presença de representantes da comunidade local na representação do Conselho Escola, este é formado pelos membros da comunidade escolar (o diretor, um professor, um funcionário administrativo, um aluno e uma mãe). Neste sentido cabe a instituição o papel de envolver, além do Conselho Escolar, os alunos através do fortalecimento do Grêmio Escolar, as famílias e instituições existentes na comunidade local. Compartilhar responsabilidades nos parece o grande desafio da instituição, para tanto se faz necessário sair da zona de conforto, pois como vimos na fala de um dos entrevistados: “Um desafio é envolver a gestão escolar, Conselho Escolar e demais profissionais da educação com o objetivo de sistematizar ações na busca da aprendizagem”. Este deve ser o foco da gestão educativa na busca de uma gestão participativa.

A realização deste trabalho nos ajudou a compreender melhor algumas questões relacionadas à gestão escolar, que no dia a dia do fazer pedagógico não poderia ser aprofundado. No percurso algumas reflexões foram surgindo, porém, seria

necessário maior aprofundamento ou redirecionamento dos instrumentais aplicados. Entre os questionamentos é o desconhecimento por parte gestão de que há a necessidade de envolver a comunidade local como representante do conselho escolar e também a dificuldade que cada componente da escola tem para assumir responsabilidades quanto a aprendizagem dos estudantes assim como a gestão em dividi-las.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Maria Salete S. de. **Cidadania e Participação Democrática**. UFSC. Florianópolis, Brasil. 2007.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9394/96.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BONI, Valdete; Quaresma, Sílvia Jurema. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987, p. 78
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília, Universidade de Brasília, 2007.
- Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). **Indicadores da Qualidade na Educação/Ação Educativa**. São Paulo: Ação Educativa, 2007.
- MACPHERSON, C.B. **A Democracia Liberal: origens e evoluções**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- MEC/SEB. **Caderno do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília, 2004.
- PATEMAN, Carole. **Participação e Teoria Democrática**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.
- PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA ANALISADA. 2008/2010.
- REGIMENTO ESCOLAR DA ESCOLA ANALISADA. Revisado em 2010.
- SÁNCHEZ, Felipe Llamas. Desafios da Participação cidadã nos processos de inovação democrática. *Democracia Viva* nº 23. 2004.
- VIÉGAS, Lygia de Souza. **Reflexões sobre a pesquisa etnográfica em Psicologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- VEIGA, I.P.A. **Educação Básica e Educação Superior; projeto político pedagógico**. São Paulo: Papyrus Editora, 2004.
- VEIGA. Ilma A. Veiga. (org.) **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 2ª Ed. Campinas: Papyrus Editora, 1998 p.01 – 08.

ANEXOS

Questionário para pesquisa de campo

Os dados serão utilizados como pesquisa para elaboração de monografia do curso de gestão educacional.

Responsável pela pesquisa: Rita Marta aluna do curso de Gestão Educacional promovido pela Universidade Federal de Santa Maria.

I - Identificação de segmento escolar:

01.Nome (opcional):_____

02.Qual segmento você representa_____

II – Participação:

01.Compartilhar decisões significa envolver todos na administração escolar. A escola oferece oportunidade para a participação da comunidade escolar e qual seu envolvimento nas decisões à qual é convocada?

02.Quais os órgãos constituídos nessa instituição e de que forma eles participam das decisões que envolvem a melhoria da qualidade da educação?

III - Conselho Escolar:

01.De acordo com sua vivencia nessa instituição, qual a função do conselho escolar e em que você colabora para efetivação dessa função?

02.Você saberia informar em quais ocasiões a escola convoca os representantes do conselho escolar, como é feita essa convocação e para quais finalidades?

IV – Gestão educacional

01.De que forma a comunidade escolar é informada sobre as estatísticas educacionais produzidas pelas avaliações externas promovidas pelas Secretarias de Educação? Ex.: Provinha Brasil (MEC) e SPAECE/ALFA(SEDUC).

02.A comunidade escolar discute conjuntamente as dificuldades de gestão e de aprendizagem dos alunos e participa das decisões voltadas à solução desses problemas? Em caso afirmativo informe com que frequência costuma ocorrer esses encontros?

Roteiro das Entrevistas Apoio:

1. Os dilemas e desafios na aprendizagem dos alunos
2. Gestão democrática.
3. Relação entre Conselho Escolar e Gestão